

Hybride Teamarbeit gesund gestalten: Forschungserkenntnisse & Einblicke in eine Teamintervention

Nationale Tagung für betriebliches Gesundheitsmanagement 2026

Gesunde Teams – Wie Zusammenarbeit gelingt

Prof. Dr. Michaela Knecht

MSc. Fabrice Huber

Institut für Mentale und Organisationale Gesundheit

Fachhochschule Nordwestschweiz

Raphael Steinhöfel

Artd Webdesign



Homeoffice & hybrides Arbeiten

Unser Projekt



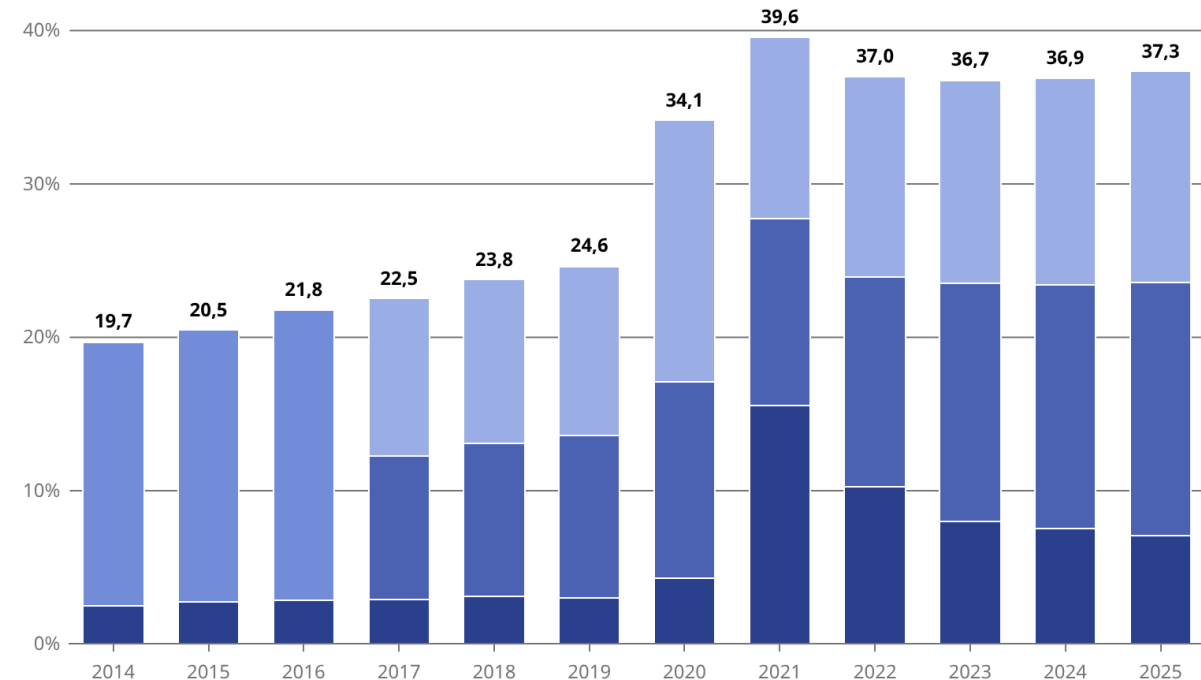
Zahlen und Fakten – Bundesamt für Statistik

- Starker Zuwachs in **2021**.
- Heute: **Eingependelt bei ca. 37%**, die zumindest gelegentlich im Homeoffice arbeiten.

Teleheimarbeit

Erwerbstätige (ohne Lehrlinge), in %

■ Normalerweise (>50% der Arbeitszeit) ■ Gelegentlich (oder regelmässig aber <50%)
■ Regelmässig aber < 50% der Arbeitszeit ■ Gelegentlich



In 2021, Zeitreihenbruch: Neuformulierung der Frage nach Arbeitsort und Hinzufügung eines Bezugszeitraums (letzten 4 Wochen)

Datenstand: 02.06.2026

Quelle: BFS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)

gr-d-16.04-30902a-ind

© BFS 2026

Unser Projekt – Das «Homeoffice Lab»



Prof. Dr. Michaela Knecht
Fachhochschule Nordwestschweiz
Projektleitung



Prof. Dr. Laurenz L. Meier
Universität Zürich
Projektleitung



MSc Fabrice Huber
Fachhochschule Nordwestschweiz
Doktorand



MSc Anne Kellenter
Universität Neuchâtel
Doktorandin



MSc Salomé Dépraz
Universität Zürich
Doktorandin

Unser Projekt – Das «Homeoffice Lab»

- ... wird in Kooperation zwischen der **Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW** und der **Universität Zürich** durchgeführt.
- ... ist Teil eines **vierjährigen Forschungsprogramms**, das vom **Schweizerischen Nationalfonds** gefördert wird.
- ... hat zum Ziel, herauszufinden, wie man die **Zusammenarbeit im Homeoffice** so gestalten kann, damit diese **nachhaltig förderlich für Gesundheit** und **erfolgreiche Zusammenarbeit** im Team ist.



Unser Workshop: «Beyond Places» Gemeinsame hybride Arbeit meistern

*Unser Workshop
Eine Übung aus dem Workshop
Erste Ergebnisse
Ein Erlebnisbericht*



Der Workshop

Angebot für Teams

Programm zur Stärkung der Zusammenarbeit im hybriden Alltag

- Erwartungen klären: Kommunikation, Erreichbarkeit und gemeinsame Regeln.
- Arbeitsaufgaben und -orte passend gestalten: Homeoffice oder Büro?
- Psychologische Bedürfnisse berücksichtigen: Zugehörigkeit, Kompetenz und Autonomie.
- Konkrete Methoden für bessere Abstimmung, Teamgefühl und Selbstorganisation.
- Teilnahme an einer wissenschaftlich begleiteten Studie: Team-Workshop und kurze Online-Befragungen, kostenlos.
- **Für Teams mit ca. 4–12 Personen, die mindestens teilweise hybrid arbeiten.**

Jetzt eine Übung aus dem Workshop!



Beyond Places:

Gemeinsam hybride Arbeit meistern

Wir suchen Teams für eine Interventionsstudie!

Homeoffice & Büro besser verbinden – praxisnah,
kostenlos, wirksam

www.fhnw.ch/beyondplaces

Unser Workshop – Ziele

1. Theoretisches Verständnis gewinnen
2. Herausforderung identifizieren und richtig einordnen lernen
3. Handlungsspielraum erkennen (*individuell und als Team!*)
4. Konkrete Massnahmen festlegen (*individuell und als Team!*)

*Eine Übung aus dem
Workshop*

Ortsbedingter Misfit
*Fehlende Passung zwischen
Person und Umwelt*



Theorie: Misfit

Ein **Misfit** entsteht, wenn eine Person und ihre Umgebung nicht gut aufeinander abgestimmt sind. Etwas **passt nicht**...

Die Umgebung unterstützt die Person nicht ausreichend dabei, ihre Arbeit gut zu erledigen oder ihr Leben gut zu leben.



Ziele Bedürfnisse Vorlieben

Theorie: Misfit

Ein **Misfit** entsteht, wenn eine Person und ihre Umgebung nicht gut aufeinander abgestimmt sind. Etwas **passt nicht**...

Die Umgebung unterstützt die Person nicht ausreichend dabei, ihre Arbeit gut zu erledigen oder ihr Leben gut zu leben.



Ziele Bedürfnisse Vorlieben

Theorie: Misfit

Misfit ist **wichtig**, weil er laut Forschung zu ...
führen kann:



Stress



Unzufriedenheit



Vermindertes Wohlbefinden



Geringere Leistung



Theorie: Misfit

Hybride Arbeit kann Misfit-Erfahrungen verstärken oder sichtbarer machen.

Anforderungen, an bestimmten Orten zu arbeiten (z. B. für die Zusammenarbeit), können mit den Vorlieben oder Bedürfnissen der Mitarbeitenden **kollidieren**.

Dies kann sowohl die Arbeit **im Büro** wie auch **im Homeoffice** betreffen!



Theorie: Misfit

Nicht alle Arten von Misfit können wir selber lösen. Daher unterscheiden wir zwischen:



In meinem Handlungsspielraum: Misfit-Erfahrungen, die eine **einzelne Person** durch Entscheidungen, Fähigkeiten, oder Verhaltensweisen individuell beeinflussen kann.



Nicht in meinem Handlungsspielraum: Misfit-Erfahrungen, die durch äussere Bedingungen entstehen und die eine einzelne Person **nicht** individuell beeinflussen kann.



Theorie: Misfit

In meinem
Handlungsspielraum



Nicht in meinem
Handlungsspielraum

Beispiele für Misfit

Im Homeoffice:

*Michael plant seine **virtuellen Meetings häufig ohne Pausen**, was ihn erschöpft.*

Im Büro:

*Michael verpasst regelmässig seinen **Tenniskurs**, weil der **Pendelweg zum Büro zu lang** ist.*

Beispiele für Misfit

Im Homeoffice:

*Michael plant seine **virtuellen Meetings** häufig ohne Pausen, was ihn erschöpft.*

Im Büro:

*Michael verpasst regelmässig seinen **Tenniskurs**, weil der **Pendelweg** zum Büro zu lang ist.*

Theorie: Misfit

Im Homeoffice:
*Michael plant seine **virtuellen Meetings** häufig ohne Pausen, was ihn erschöpft.*

Im Büro:
*Michael verpasst regelmässig seinen **Tenniskurs**, weil der **Pendelweg** zum Büro zu lang ist.*

In meinem
Handlungsspielraum



Nicht in meinem
Handlungsspielraum



Übung: Misfit einordnen

1. Bilden Sie kleine Gruppen mit Ihren Sitznachbarn (3-5 Personen).
2. Denken Sie an Ihre typische Arbeitswoche.
3. Schreiben Sie auf Post-its 1-2 Situationen auf, in denen Sie in den letzten Wochen Formen von Misfit erfahren haben. **Diese sollten mit hybrider Arbeit zusammenhängen.**
4. Stehen Sie auf und ordnen Sie **pro Gruppe 1–2 Misfit-Erfahrungen** auf dem **Poster** ein – **erzählen Sie** kurz dazu.

Misfit einordnen

In meinem Handlungsspielraum

Nicht in meinem Handlungsspielraum

Nächste Schritte im Workshop:

1. **Misfits** als Team **besprechen, verstehen** und **anpassen**.
2. Theoretischer Input zu **psychologischen Grundbedürfnissen** bei der Arbeit, um den **Misfit** und dessen Ursachen besser **interpretieren** zu können.
3. **Individuelle Übung** (inkl. Arbeitsblatt), um **Misfits** im eigenen Handlungsspielraum zu **bearbeiten**.
4. Danach folgt der zweite Teil auf **Teamebene**.

Misfit auflösen	
Individuelle Ebene	
Eine individuelle Misfit-Erfahrung bezeichnet die Wahrnehmung, dass die eigene hybride Arbeitsgestaltung den beruflichen oder privaten Anforderungen nicht gerecht wird.	
1. Den Misfit identifizieren Denken Sie an eine Situation, in der Ihre aktuelle hybride Arbeitsgestaltung für Sie nicht gut funktioniert (z.B. schreiben Sie diese möglichst genau auf. Sie dürfen eine bereits existierende Misfit-Situation auswählen, aber auch eine neue.	
2. Ursachen finden • Warum ist es so? • Woher ist der Misfit? • Wo werden Ihre psychologischen Grundbedürfnisse verletzt?	Psychologische Grundbedürfnisse Berücksichtigen Sie folgende Bedürfnisse: • Anerkennung: Selbst-Einschätzung steigern, treffen • Competence: Entwicklung fördern • Empowerment: Selbstverwirklichung und Verantwortung fördern
3. Lösungen generieren Generieren Sie so viele Lösungen wie möglich. Alle Ideen sind willkommen – auch solche, die unrealistisch oder weit hergeholt erscheinen. Denken Sie dabei an folgende Frage: • Wie kann ich meine Lösung psychologischen Grundbedürfnisse?	
4. Ziele definieren Welche konkreten Massnahmen möchten Sie nach dem Workshop umsetzen?	SMART-Ziele Einmalige oder wiederkehrende Ziele definieren: • Spezifisch: z.B. 1 von 1000 • Messbar: z.B. 1000 mal • Erreichbar: z.B. mit 1000, 1000 mal • Relevant: z.B. Gesundheit verbessern und • Zeitgebunden: z.B. innerhalb der nächsten 3 Monate umsetzen

Ergebnisse aus den Workshops

Durchführung läuft

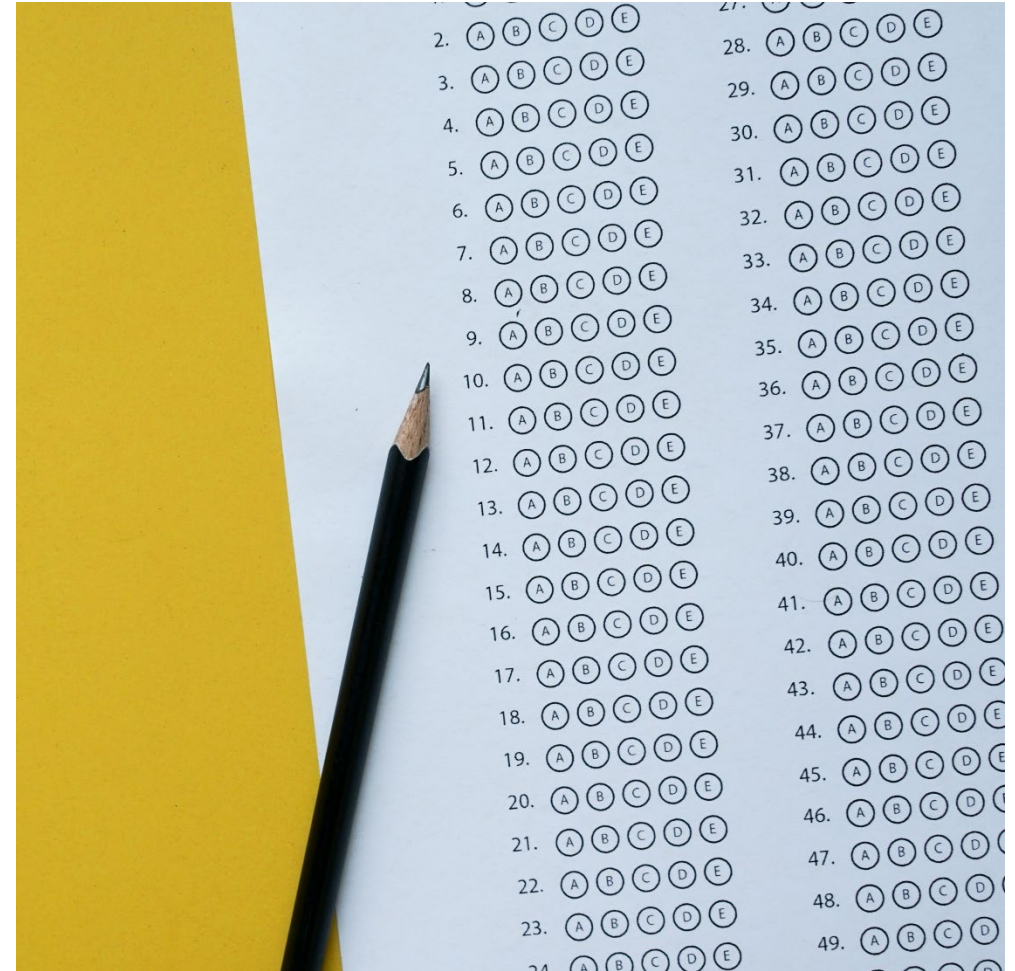
- Geplant bis Ende 2026
- 35 von 50 Teams bereits angemeldet

Wissenschaftliches Projekt mit Datenerhebung

- Evaluation noch offen. Datenerhebung läuft parallel

Einblick heute: Gastreferent Raphael Steinhöfel

- Hat mit seinem Team am Workshop teilgenommen
- Berichtet aus erster Hand von seinen Erfahrungen



Wer wir sind

- Artd Webdesign GmbH, Liebefeld bei Bern
- Websites, Online-Shops und Marketing Automation
- Kunden: Universität Bern, SBB, Kanton Bern, BEKB, PostFinance
- Am Workshop dabei: sechs von uns, von der Entwicklung bis zur Geschäftsleitung

artd



Wie wir arbeiten

- Wir sitzen alle im selben Open Office. Oberes Stockwerk
- Zweite Firma im gleichen Raum und weitere Firma im Erdgeschoss
- Grosser hoher Raum (Akustik schwierig)
- Montag bis Freitag, viele Teilzeit
- Entwicklung, Projektleitung und Marketing teilen sich einen Raum.
- **Zwei Arbeitsweisen prallen aufeinander:**
 - Entwicklung braucht lange Blöcke ohne Unterbrechung
 - Projektleitung telefoniert mit Kunden und Partnern

Homeoffice bei uns

- Homeoffice ist 2-4 Tage pro Woche möglich
- Mittwoch ist Office-Tag
- 1.5 Tage wird HO genutzt
- Frei wählbar

Was bei uns herauskam

– Unser Team-Misfit: Lärm und Unterbrechungen im Open Office

- Fokuszeit, Small Talk, Telefonate. Spitze um Znüni und Mittag. Betrifft alle.

– Was das mit den Grundbedürfnissen macht

- Kompetenz: konzentriertes Arbeiten gelingt nicht
- Autonomie: niemand kann den anderen vorschreiben, wie sie sich verhalten
- Zugehörigkeit: wer sich abschottet, verliert den Anschluss ans Team

– Unsere drei Massnahmen

- Fokus-Ritual fürs Büro
- Telefonplan finalisieren
- Telefontechnik optimieren, Anbieter evaluieren

Vier Monate später

- **Geglückt: der Telefonplan**

Klare Verantwortung für Telefon. Reduktion von Unterbrechung. Fokuszeit

- **Läuft noch: die Telefontechnik**

Wir sind an der Evaluation der Anbieter.

- **Nicht geklappt: das Fokus-Ritual fürs Büro**

Statianzeige im Firmenchat-Tool wird nicht gesetzt

- **Was wir daraus mitnehmen**

Gemeinsam hinschauen hilft. Kleine Veränderung - Grosse Wirkung

Diskussionsrunde



Diskussionsrunde – Einige Leitfragen

1. Sofern es Ihnen ähnlich ergeht wie den Teilnehmenden unserer Studie und Sie Ihre Homeoffice-Möglichkeiten nicht vollständig ausschöpfen: Worin könnten aus Ihrer Sicht die Gründe hierfür liegen?
2. Wie gelingt Ihrem Team die Balance zwischen konzentriertem Arbeiten und sozialem Austausch?
3. Welche Misfit-Erfahrungen können Mitarbeitende selbst beeinflussen und wo braucht es Lösungen auf Team- oder Organisationsebene?
4. Welche gemeinsame Regel würde Ihre hybride Zusammenarbeit derzeit am stärksten verbessern?
5. Welche konkrete Idee aus dem heutigen Workshop möchten Sie in Ihrem Arbeitsalltag ausprobieren und woran würden Sie erkennen, dass sie wirkt?

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit und Ihren
Einsatz!**

Haben Sie Fragen oder Kommentare?



Kontaktieren Sie uns!

- Für mehr Informationen besuchen Sie unsere Website:
➤ www.fhnw.ch/beyondplaces
- Haben Sie Interesse am Workshop teilzunehmen?
Schreiben Sie uns eine E-Mail an:
➤ homeoffice.nrp.aps@fhnw.ch
- Für mehr Informationen zu unseren Forschungsergebnissen können Sie sich auch direkt an die jeweiligen Personen wenden:
➤ fabrice.huber@psychologie.uzh.ch
➤ salome.depraz@psychologie.uzh.ch
➤ anne.Kellenter@psychologie.uzh.ch



**Beyond Places:
Mastering Hybrid Work Together**

We are looking for teams for our intervention study!

Our workshop is practical, free of charge, and evidence-based.

www.fhnw.ch/beyondplaces